



Д. Г. Сандлер

ЦЕННОСТИ РАЗВИТИЯ КАК ОСНОВА ИНТЕГРАЦИИ УНИВЕРСИТЕТОВ

Рассматривается процесс объединения классического и политехнического университетов на примере Уральского федерального университета. Дается характеристика управленческих инструментов, повышающих динамику развития объединенного университета. Анализируются мероприятия по модернизации образовательного, научного и инновационного процессов УрФУ, изменения административной и финансовой систем управления. Рассматривается опыт положительных управленческих практик.

Ключевые слова: университет, слияние, объединение, стратегия.

●
D. G. Sandler

The values of the development as the basis of university integration

Classical and polytechnic Yekaterinburg based (Russia) universities merger is being analysed. The author lists and describes management tools that enhance the integrated university performance. The study covers 2010–2012 period when modernization was launched in learning, scientific and innovative processes in UrFU, as well as UrGU incorporation took place parallel to its administrative and financial transformation. The author reveals relationship between merger tactics and university development strategy, and outlines accumulated good managerial practices.

Keywords: university, merger, strategy, managerial practices.

Цель данной статьи — систематизировать опыт, приобретенный в результате слияния Уральского государственного технического университета «УГТУ-УПИ» (далее — УГТУ-УПИ) и Уральского государственного университета им. А. М. Горького (далее — УрГУ). Официально происходило присоединение УрГУ к Уральскому федеральному университету имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (далее — УрФУ либо университет), но поскольку переименование УГТУ-УПИ в УрФУ произошло незадолго до объединения, то целесообразно говорить об объединении УГТУ-УПИ и УрГУ.

Мы считаем, что на сегодняшний день эффективность объединения университетов существенно снижается из-за отсутствия четко понимаемых и принимаемых академическим сообще-

ством и руководством университетов стратегий объединения. Более того, наши обсуждения с коллегами и экспертами показывают, что упрощенные стратегии объединения, направленные в первую очередь на снижение затрат и дублирования функций и компетенций, лишают российские университеты шанса на использование синергетического эффекта, выражающегося в росте динамики развития.

В своей статье мы акцентируем внимание на положительных, на наш взгляд, практиках. Успешность практики мы будем определять по ее влиянию на достижение стратегической цели развития УрФУ — «...формированию в Уральском федеральном округе научно-образовательного и инновационного центра международного уровня, ядром которого станет университет, входящий

в число ведущих университетов мира» [3]. Соответственно под положительной практикой мы понимаем опыт принятия решений либо применения управленческих инструментов, продвинувших университет к достижению цели и выполнению текущих задач и индикаторов.

Как отмечается в концепции создания УрФУ [Там же], достижение вышеуказанной цели обеспечит лидерство УрФУ в области естественных, гуманитарных и технических наук, его включение в число ведущих мировых образовательных и интеллектуальных центров. Согласно утвержденной программе развития университета, его ключевыми задачами являются:

- модернизация образовательного процесса;
- модернизация научно-исследовательского процесса и инновационной деятельности;
- развитие кадрового потенциала и формирование качественного контингента обучающихся;
- модернизация инфраструктуры;
- совершенствование организационной структуры и повышение эффективности управления.

Мы остановимся на последней задаче, решение которой окажет непосредственное воздействие на реализацию остальных задач. Наиболее существенными параметрами, влияющими на ход объединения, мы считаем следующие:

- нахождение основных кампусов будущего УрФУ непосредственно в крупнейшей (более 2 млн чел.) агломерации Урала — Екатеринбурге [5];
- территориальная близость трех основных кампусов УГТУ-УПИ и УрГУ, расположенных непосредственно в центральной части города. Наиболее дальние точки треугольника находятся в трех километрах друг от друга;
- исключительный масштаб. В ходе объединения образовался университет, объединяющий более 256 кафедр, более 50 тыс. студентов и слушателей, более 8 тыс. сотрудников;
- взаимодополняющие компетенции: объединились классический университет, обладающий

компетенциями в естественных и гуманитарных науках, и технический университет, чьи компетенции лежат преимущественно в инженерно-технических областях;

— тесно переплетенные академические траектории: многие сотрудники работали в разное время в обоих университетах, либо заканчивали один, а работали в другом, и т. п.;

— существенно разные организационные культуры (табл. 1) [5].

Особенностью объединения, в отличие от других федеральных университетов, стало объединение только двух университетов с относительно высокими качественными и количественными показателями человеческого капитала и доли внебюджетных средств, с одной стороны, и низкими показателями обеспечения инфраструктурой и бюджетного обеспечения на одного студента — с другой. Поэтому особое значение в процессе объединения имели:

- а) управление рисками потери исследовательских и образовательных компетенций, рыночных позиций;
- б) переход на ускоренную реализацию программы развития.

Возможно, стоит выделить отдельно уровень рисков управляемости ситуацией в целом. Особенно после несостоявшегося, несмотря на волю учредителя, аналогичного слияния политехнического и классического университетов в г. Тамбове. Однако в ходе объединения этот риск не рассматривался, хотя, безусловно, принимался во внимание участниками процесса.

Стратегический выбор при объединении был сделан в пользу развития, при этом все организационные изменения осуществлялись исходя из максимального сохранения компетенций и человеческого капитала, в том числе сохранения субкультур отдельных организационных единиц. Три фокуса, с этим связанных, удалось реализовать в механике объединения:

- фокус на стратегические задачи развития;

Таблица 1

Сопоставление ключевых различий организационных культур

№ п/п	УГТУ-УПИ	УрГУ
1	Значимость системы, системности	Значимость человека
2	Строгость и сдержанность в отношениях	Значимость творческой атмосферы
3	Значимость исполнительской дисциплины	Значимость дискуссий и обсуждений

Источник: исследование НИУ ВШЭ.

- фокус ценности развития и современный стиль;
- фокус на условия для реализации уже имеющегося потенциала и материальную мотивацию.

Этот выбор периодически подвергался критическому анализу и отстаивался в процессе ожесточенных внутренних дискуссий. Схема принятия решений представлена в табл. 2.

Перечислим качественные изменения, произошедшие в основных областях деятельности университета (табл. 3).

Мы определили основные инструменты реализации задачи по совершенствованию организационной структуры университета и повышению эффективности управления, которые могут рассматриваться и как подсистемы общей системы управления университетом, и как подпроцессы. Данные семь позиций и резюме положительного эффекта представлены в табл. 3.

В качестве комментария обратим внимание на оправдавшиеся или неоправдавшиеся гипотезы об эффективности вышеперечисленных инструментов (табл. 4).

Таблица 2

Матрица принятия решений в ходе объединения вузов

Показатель	Фокус на эффективность и скорость процессов	Фокус на достижение лидерства и задач развития
Приоритеты	Единство в форматах документов и оргструктур; устранение дублирования; единоначалие	Цели развития; сохранение и приращение компетенций; многообразие
Ключевое влияние	Административные службы; методологии; хозяйственные подразделения	Линейные руководители и эксперты; органы коллегиального и стратегического управления

Таблица 3

Основные качественные изменения в УрФУ

№ п/п	Параметр	Значение параметра
1	Качественный уровень интеграции	Действуют единые подходы и стандарты в образовании, сложились новые общие ценности — нацеленность на результат, личная эффективность, клиенториентированность
2	Безальтернативная ориентация на качество контингента	Средний балл ЕГЭ вырос со 197 баллов в 2011 г. до 209 баллов в 2012 г. (по очной форме)
3	Кратный рост научной результативности	Объем НИОКР на 1 преподавателя увеличился почти в 3 раза, публикационная активность — почти в 2 раза
4	Создание уникальной инновационной инфраструктуры полного цикла	В 2012 г. в национальном рейтинге российских вузов по версии «Интерфакса» по уровню развития инноваций и коммерциализации разработок УрФУ занял 3-е место в России и первое место среди вузов Урала
5	Новый уровень признания и известности	В 2011 г. УрФУ вошел в топ-500 лучших университетов мира по версии QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS и стал шестым среди всех российских вузов. 3,8 % экспертов вузовского и научного сообщества России назвали УрФУ в числе вузов-лидеров. Известность бренда УрФУ в 2012 г. на территории УрФО достигла 33,5 %, превысив известность УГТУ-УПИ и УрГУ в бизнес-сообществе и органах государственной власти
6	Выход на новый уровень развития	В 2013 г. УрФУ выиграл в международном конкурсе на государственную поддержку «5–100»

Источник: официальные документы, размещенные на сайте УрФУ.

Перечень положительных управленческих практик в УрФУ (2010–2012 гг.)

№ п/п	Наименование	Положительный эффект
1	Комплексная опережающая организационная политика на основе делегирования полномочий	<p>Построение будущей системы управления до начала объединения, через деятельность совместных рабочих групп. Выявление лучших практик и ключевых процессов управления, направленных на проектирование будущей системы, составление плана интеграции.</p> <p>Формирование с последующим утверждением официальной организационной политики, фиксирующей ограничение количества уровней управления, процессный подход и модель процессов.</p> <p>Централизованная реализация процессов управления на двух территориальных площадках.</p> <p>Формирование воспроизводимой процедуры организационных изменений.</p> <p>Оптимизация численности персонала (сокращено 350 ставок вспомогательного персонала с переводом функций на аутсорсинг).</p> <p>Установление лимитов на фонд оплаты труда и количество ставок АУП</p>
2	Ребрендинг университета	Привлечение на конкурсной основе команды мирового класса к формированию ребрендинга. Акцент на коллективное обсуждение ценностей, смысла и нового стиля
3	Внедрение новой финансовой модели	<p>Делегирование принятия финансовых решений на уровень институтов, устранение деления средств на бюджетные и внебюджетные.</p> <p>Опережающий рост средней заработной платы категории ППС по сравнению со средней зарплатой остальных сотрудников</p>
4	Программа стимулирования научных публикаций	Привлекательный размер стимулирования. На первоначальном этапе — от 160 до 200 тыс. руб. в год за статью, отсутствие верхнего предела. Ежегодный прирост количества публикаций
5	Внедрение элементов контура стратегического управления	Ежегодная актуализация программ развития по ключевым направлениям деятельности университета. Разработка, защита и утверждение 16 долгосрочных программ развития институтов
6	Развитие методов проектного управления	Внедрение проектного управления, соответствующего основным международным стандартам
7	Внедрение элементов корпоративного управления	Разработка и принятие расширенной «дорожной карты» развития университета. Создание комитета по стратегии

Что касается организационной политики, то простые механистические ограничения количества уровней управления, заместителей и т. п. позволили отчасти сдержать рост иерархии в подразделениях со всеми вытекающими из этого последствиями. Стоит отметить, что особенность характера областей знаний, присущих структурным подразделениям, академические связи и интересы, многолетняя история отношений играли особую роль в процессах интеграции. Именно многообразие, понимаемое как набор типовых подходов и определенная вариативность в организационном устройстве, было, на наш взгляд, единственным путем построения организационной структуры, обеспечивающей динамичное развитие стратегически важных направлений. Вместе с тем такое многообразие тоже подлежит ог-

раничению, для сдерживания организационных издержек и сохранения возможности прохождения управленческих и информационных сигналов.

Делегирование полномочий, хотя и являлось абсолютно необходимым во многих случаях, не давало эффекта в развитии структур, а скорее обеспечивало решение текущих проблем.

Отдельно стоит упомянуть, что увеличение организации в результате объединения влечет за собой создание нового типа подразделения, в нашем случае это был институт, вытеснивший понятие «факультет». Мы позволим высказать гипотезу, что при слияниях, целью которых является развитие новой структуры, создание нового типа подразделения — обязательная процедура.

Говоря об успешности ребрендинга университета, хочется акцентировать внимание, что даже, казалось бы, отрицательные моменты, такие как сопротивление новому стилю, неприятие нового девиза «Ось перемен», консолидировали коллективы в борьбе «с новым злом», и конфликт между своими/чужими (УПИ и УрГУ) отошел даже не на второй, а на третий план. Переименованный острожными девиз — «Лось перемен» в буквальном смысле проломил дорогу через ностальгические протесты.

Внедрение новой финансовой модели, предполагающей перераспределение более 50 % средств на вновь создаваемую в процессе интеграцию структурную единицу — институт, однозначно позволило повысить эффективность с точки зрения соотношения затрат и доходов, однако только в ряде случаев привело к росту доходов, опережающих заложенную в законе о бюджете инфляцию.

Программа стимулирования научных публикаций — одно из наиболее удачных решений в части развития системы стимулирования, полностью, на наш взгляд, подчиняется универсальным законам и правилам. Стоит упомянуть о необходимости создания при таких программах академического экспертного совета, выполняющего в том числе и роль комиссии по этике.

Важной проблемой стратегического управления, которую еще предстоит решить, является проблема адекватного мониторинга деятельности. Здесь предстоит решить вопросы, связанные с имитацией результатов, с необходимостью выполнения принимаемых обязательств и др. Что касается методов проектного управления, то можно однозначно утверждать, что у данного инструмента огромные резервы и минимум отрицательных моментов.

Практика функционирования процедур, связанных с деятельностью наблюдательного совета в автономных учреждениях, не является устойчивой, брать пример не с кого. Прямой перенос подходов корпоративного управления из области бизнеса в университетское управление дал немедленный положительный эффект. Однако уже сейчас видно, что есть ряд проблем в деятельности университета, которые не могут быть решены в рамках готовых клише.

В заключение необходимо ответить на вопрос: завершены ли процессы интеграции и достигнуты ли окончательные результаты? К сожалению, ответ однозначно отрицательный. На сегодняшний день явно недостаточными можно признать:

1) уровень междисциплинарных исследований, в том числе недоиспользуется потенциал совместной деятельности ведущих научных школ экс-УГТУ-УПИ и экс-УРГУ;

2) количество принципиально новых учебных программ, которые реализовывались бы совместными усилиями кафедр экс-УГТУ-УПИ и экс-УРГУ;

3) обмен идеями и ресурсами, в том числе кадровыми, между структурными подразделениями.

Решение этих проблем заслуживают отдельного рассмотрения.

1. Брэгг С. Слияние и поглощение : практическое руководство. М. : Маросейка, 2011. 224 с.

2. «Дорожная карта» расширенной Программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2011–2020 годы, одобренная решением Наблюдательного совета УрФУ, протокол № 2 от 10.03.2011 г.

3. Концепция Уральского федерального университета. М. : Моск. школа управления Сколково, 2008 [на правах рукописи].

4. Об утверждении Программы развития федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» на 2010–2020 годы : распоряжение Правительства РФ [от 7 окт. 2010 г. № 1693-р] // Рос. газ. 2010. 7 окт. С. 9–10.

5. Отчет о диагностике корпоративной культуры Уральского федерального университета. М. : НИУ «Высшая школа экономики», 2012 [на правах рукописи].

6. Рейтинг «Лучшие города России по привлекательности для бизнеса» [Электронный ресурс] // Деловой журнал РБК. [Москва]. [2013] URL: <http://magazine.rbc.ru/2012/11/02/rating/562949985058443.shtml> (дата обращения: 28.05.2013 г.).

7. Mergers in high education / J. Eastman, D. Lang. Toronto : University of Toronto Press, 2001.

